

Leandro de Oliveira Simões

TERCEIRIZAÇÃO DE TI: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração de Tecnologia da Informação, pelo MBA em Administração da Tecnologia da Informação, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Júlio Cesar Hilzendeger

Porto Alegre

2011

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do COBIT.....	16
Figura 2 – Entradas e saídas do processo de gerenciamento de terceirizados.....	19
Figura 3 – Grau de satisfação dos usuários de TI.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Domínios e processos do COBIT.....	17
Quadro 2 – Modelo de maturidade – Gerenciar serviços terceirizados.....	21
Quadro 3 – Quadro amostral.....	28
Quadro 3 – Quadro constructos.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE PESQUISA	6
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo geral.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 GOVERNANÇA DE TI	10
2.1.1 Gestão de serviços de tecnologia de informação	11
2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE TI	12
2.2.1 Fatores críticos de sucesso	12
2.2.2 Desafios a serem superados na terceirização	13
2.3 CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY	15
2.3.2 DS 02 – Gerenciar serviços terceirizados	18
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	23
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	24
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	27
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	29
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	30
3.5.1 Identificar o nível de satisfação dos usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados.....	30
3.5.2 Identificar o nível de maturidade atual, através da verificação do atendimento dos objetivos de controle do processo de gerenciamento de serviços terceirizados.	31
3.5.3 Sugerir adequações nos processos adotadas, objetivando a melhoria da gestão dos serviços de TI terceirizados.	35
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	42
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	44
ANEXO I – RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS	46

1 INTRODUÇÃO

A Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA) é constituída de 22 entidades da administração direta e mais 8 da administração indireta. Dentre estas se destaca a Departamento Municipal de Água e Esgotos (DMAE), que apesar de entidade governamental, estabeleceu um sistema de gestão que lhe garantiu a certificação ISO 9001 nos processos de tratamento e distribuição de água, além de premiações do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP.

Diante do crescimento da população que cada vez mais demanda qualidade dos produtos e serviços, o DMAE, espelhado na evolução do mercado privado, também quer se posicionar em lugar de destaque objetivando a satisfação dos cidadãos com a prestação de serviços de saneamento básico.

Atualmente o DMAE tem foco apenas na gestão dos serviços de tecnologia da informação (TI), focando-se na especialização e melhoria continua dos serviços essenciais do saneamento.

Assim, o presente trabalho tem como tema a gestão dos serviços terceirizados de TI, sustentando-se na importância e influência que, atualmente, a TI pode exercer sobre o desempenho organizacional.

A fim de mensurar a maturidade dos processos de gestão dos serviços terceirizados de TI, este trabalho está estruturado como segue:

No capítulo um foi dedicado à contextualização do tema, caracterização da situação problemática, definição de objetivos e justificativa para estudo do tema.

No capítulo dois foi dedicado ao referencial teórico baseado em autores de cada área de conhecimento, permitindo um melhor entendimento acerca do estudo desenvolvido neste trabalho. Este capítulo foi dividido em três tópicos, sendo o primeiro, denominado governança de TI, onde é abordada sua contextualização e definição da gestão de serviços de TI. O segundo, terceirização de TI, definiu e expôs os benefícios esperados com esta delegação, os fatores críticos de sucesso e os riscos inerentes ao processo. Por fim, no terceiro, foi contextualizado o *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT), um modelo de boas práticas para governança de TI. Focou-se principalmente o domínio de Entrega e Suporte, através dos objetivos de controle do processo DS2 – Gerenciar Serviços Terceirizados.

O capítulo três apresenta o método de pesquisa empregado para ratificar as constatações deste estudo, bem como os mecanismos utilizados na coleta e análise dos dados. Apresentou ainda, o nível de satisfação dos usuários de TI, a definição do nível de maturidade da gestão dos serviços de TI terceirizados no DMAE, de acordo com o COBIT e por fim, a identificação e sugestão de melhorias nos processos.

O último capítulo apresentou as considerações finais sobre a realização desta monografia e, logo em seguida, são listadas as referenciais bibliográficas utilizadas no desenvolvimento deste.

Ao final do trabalho estão agregados anexos e apêndices relevantes à monografia.

1.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE PESQUISA

A revolução nas tecnologias de informação e comunicação afeta o funcionamento das economias globais, nacionais, o papel dos governos e a forma que trabalhamos e vivemos (Passos, 2006).

Nas últimas décadas, o avanço da tecnologia e as transformações nos modos de produção – terceirizações, parcerias e ênfase em serviços – trouxeram para o centro das atenções a forma de gestão, que pode ser apontada como a maior fonte de vantagem competitiva das empresas (Albertin e Sanchez, 2008, p.8).

Segundo Silva (2010), a terceirização tem se fortalecido na agenda e no plano estratégico das corporações, no Brasil e no mundo. Tornando-se um movimento global, irreversível e ainda em forte expansão. Motivos não faltam: redução de custos, melhoria de eficiência operacional, economia de escala e melhoria contínua da qualidade têm sido alguns dos fatores atrativos. A indústria de tecnologia da informação é a principal incentivadora desse movimento. Ajudando assim a consolidar um modelo mais maduro, graças à mudança positiva pela qual a tecnologia da informação passou nessa última década nas empresas. Deixou de exercer um papel meramente técnico e de suporte à organização e passou a desempenhar também um papel impulsionador do negócio, como co-responsável pelo sucesso na execução da estratégia.

Em 2005, no planejamento estratégico de tecnologia da informação (PETIC) do DMAE foram identificadas oportunidades de melhorias nos serviços de TI e sua gestão. Estas oportunidades envolveram principalmente a organização e arquitetura da infraestrutura de TI, o desenvolvimento de sistemas de informação e a capacidade operacional de gerir tais serviços.

A partir da percepção de diretores do DMAE foram levantadas necessidades importantes e não atendidas satisfatoriamente, demonstrando assim que os serviços de TI disponibilizados ao negócio poderiam ser melhorados.

Desde a elaboração do PETIC muitas ações e projetos foram implantados visando a qualificação dos serviços de TI disponibilizados e melhorias na gestão da TI buscando o alinhamento estratégico. Todavia o foco da área de TI atualmente é a promoção da gestão da TI, haja vista que tem o entendimento de que a operacionalização da TI pode ser terceirizada. Nesse sentido, como praticamente todos os serviços de TI são terceirizados, é imprescindível a adoção de melhores práticas de gestão de TI para que sejam entregues serviços que atendam aos requisitos do negócio do DMAE.

Assim são evidenciados fatos que justificam a proposição deste trabalho. Há de se considerar ainda que estas melhorias, se promovidas, terão impacto positivo em todas as áreas e processos do DMAE, agregando assim, valor no cumprimento da missão e alcance da visão definidas pela organização.

Assim, como avaliar a maturidade dos processos de gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o nível de satisfação dos usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados.
- Identificar o nível de maturidade atual, através da verificação do atendimento dos objetivos de controle do processo de gerenciamento de serviços terceirizados.
- A partir da análise da adequação e satisfação, sugerir adequações nos processos adotados, objetivando a melhoria da gestão dos serviços de TI terceirizados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em consonância com os esforços da organização estudada pela qualificação dos serviços prestados à população de Porto Alegre, através da certificação ISO 9000-2001 nos processos de tratamento de água e esgoto e premiações obtidas no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, é necessária também a promoção de serviços de TI com a qualidade e disponibilidade exigida pelo negócio.

A adesão ao programa de qualidade como o PGQP é um passo importante para a iniciação no processo de busca pela excelência e perenidade do negócio, através do contato com tecnologias de gestão e informação. A Certificação ISO não implica, por si só, que o serviço tenha qualidade na sua totalidade, mas, sim, que existem processos padronizados. Contudo são os processos e fundamentos da Qualidade Total que produzem a sustentabilidade e nisto o PGQP já se constitui em exemplo nacional e internacional (TEITELBAUM, 2007).

Assim, este trabalho visa proporcionar ferramental aos gestores da organização estudada e principalmente à área de gestão da tecnologia da informação quanto a qualidade dos serviços de tecnologia da informação prestados pela empresa terceirizada para tal fim.

Deverá ainda, através do estudo realizado, permitir a identificação de oportunidades de melhoria nos processos realizados pelo fornecedor e nos processos de gerenciamento do cliente.

A garantia da qualidade dos serviços de tecnologia da informação pelo terceirizado permitirá, segundo Chase, Aquiliano e Jacobs (2006) pela transferência de algumas ou todas as atividades a um fornecedor, que a empresa cliente se concentre nas atividades que representam suas competências centrais.

Desta forma, este trabalho se justifica por possibilitar a avaliação da gestão dos serviços terceirizados se baseado nas melhores práticas adotadas pelo mercado e preconizadas pelo modelo de governança de tecnologia da informação estabelecido pelo COBIT.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando contextualizar e fundamentar este trabalho, são apresentados a seguir os principais conceitos relativos ao tema governança de TI. Inicialmente são apresentadas as definições relacionadas a governança de tecnologia da informação, em seguida, gestão da terceirização da tecnologia de informação envolvendo seus fatores críticos de sucessos e riscos inerentes ao processo. Por fim, os processos preconizados pelo COBIT para a gestão da terceirização da tecnologia da informação e seus objetivos de controle.

2.1 GOVERNANÇA DE TI

Segundo Albertin e Sanches (2008, p.8), nas últimas décadas, o avanço da tecnologia e as transformações nos modos de produção – terceirizações, parcerias e ênfase em serviços – trouxeram para o centro das atenções a forma de gestão, que pode ser apontada como a maior fonte de vantagem competitiva das empresas.

As organizações frequentemente dependem muito dos serviços de TI e esperam que estes não apenas auxiliem com também apresentem novas opções para implementar os seus objetivos. Além disso, as expectativas elevadas dos clientes de serviços de TI tendem a mudar significativamente com o tempo e exigem revisões constantes. Os provedores de TI não podem mais se permitir concentrar-se em tecnologia e na sua organização interna, hoje em dia eles precisam considerar a qualidade dos serviços que oferecem e se concentrar na relação com os clientes (ITSMF, pág. 3, 2006).

Como a TI é um mundo desconhecido para os *stakeholders*, foi necessário criar mecanismos de controle para garantir que os investimentos feitos em tecnologia dessem o retorno esperado, e que este retorno estivesse alinhado com os objetivos do negócio, surgindo assim a Governança de TI (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Mansur (2007) reforça que as necessidades da governança de TI originaram-se das demandas de controle, transparência e previsibilidade das organizações.

Jaeger-Neto, Becker, Luciano, et. al., 2009 Apud (WEILL e ROSS, 2006) definem governança de TI como “a especificação dos direitos decisórios e de uma estrutura de responsabilidade para incentivar comportamentos desejáveis na utilização da TI”.

A governança de TI envolve o acompanhamento de todo o fluxo de tomada de decisão em TI: como essas decisões são tomadas, quem toma as decisões, quem é responsabilizado e como os resultados das decisões são medidos e monitorados. A responsabilização, a medição e o monitoramento das decisões de TI são os elementos novos a este processo em grande parte das organizações (BROWN e GRANT, 2005).

Conforme Bowen, Cheung e Rohde (2006), o sucesso de várias organizações tem dependência direta com a eficácia que elas gerenciam e controlam a TI, para garantir que os resultados esperados sejam alcançados. Uma governança de TI eficaz gera benefícios reais para o negócio como: reputação, confiança, liderança em produtos e redução de custos.

A governança de TI integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios. Habilita ainda a organização a obter todas as vantagens de sua informação, maximizando os benefícios, capitalizando as oportunidades e ganhando em poder competitivo. Esses resultados requerem um modelo para controle de TI amplamente aceito para governança e gerenciamento de riscos empresariais (ITGI - COBIT 4.1, 2007).

2.1.1 Gestão de serviços de tecnologia de informação

Antes de definir os serviços de TI se faz necessário entender que existem dois tipos básicos de serviços que a TI proporciona: Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

O Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação é o instrumento pelo qual se pode iniciar a adoção de uma postura proativa em relação ao atendimento dos requisitos da organização, contribuindo para evidenciar a da área de TI na participação na geração de valor (MAGALHÃES e PINHEIRO, 2007).

Magalhães e Pinheiro (2007) definem ainda que esse gerenciamento visa a adequada designação e uso dos recursos disponíveis e gerenciá-los de forma integrada, fazendo com que a qualidade do conjunto seja percebida pelos seus clientes e usuários, precavendo-se da ocorrência de problemas na entrega e na operação dos serviços de TI.

2.2 TERCEIRIZAÇÃO DE TI

A terceirização da TI é definida como a decisão tomada pela organização de contratar de outras organizações parte ou todos os recursos de TI, tais como pessoal, *softwares*, *hardware* e serviços. (LOH e VENKATRAMAN, 1992; LACITY e HIRSCHHEIM, 1993; LACITY E KERN, 1999; RIVARD, 2003 apud ABREU, 2009, p 39).

Para Roses (2007), a terceirização na tecnologia da informação (TI) consiste na transferência de parte dos serviços internos de TI de uma organização a outra, sendo comum, também a transferência dos fatores de produção associados a estes serviços, bem como o direito de decisão sobre esses fatores. Chase, Jacobs e Aquiliano (2006), salientam que os termos do acordo firmado entre as partes deverão ser estabelecidos em contrato.

Para a definição de um entendimento claro do conjunto de compromissos estabelecidos entre cliente e fornecedor, objetivando o recebimento de bens e serviço de acordo com as expectativas, se faz necessária a adoção de um contrato que descreva explicitamente os produtos, bens ou serviços, bem como os índices a serem atingidos (GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Gomes, Falbo, Menezes (2005) definem ainda os Acordos de Nível de Serviço (Service Level Agreement – SLA) como um dos principais instrumentos da gestão de serviços.

A definição de um SLA fornece, entre outros, um consenso sobre os valores de níveis de serviços requeridos pelo cliente e os níveis de serviços oferecidos pela TI ou pelo provedor de serviços de TI, quando a TI é terceirizada (MARQUES, 2006).

Um SLA descreve:

Os serviços que são da responsabilidade do provedor em garantir os padrões de qualidade para cada atividade. As métricas dos requisitos de qualidade são então definidos no SLA. A definição inclui quem executa as medidas, qual instrumento será utilizado, com que precisão, sob que condições. Cada uma das medidas tem uma faixa no sistema de padrões definidos com faixa aceitável para uma leitura isolada. (CAVALCANTI, FILHO, LIMA, 2007, p. 103).

2.2.1 Fatores críticos de sucesso

Albertin e Sanchez (2008) definem que os fatores críticos da terceirização estão diretamente ligados à competência na contratação do provedor para esses serviços. Abaixo são descritos estes fatores:

- Redução de riscos – é considerado um dos fatores mais importante, entre estes o operacional, o *turnover* (quando os serviços dependem muito da mão-de-obra técnica ou serviços profissionais), o conflito de interesses entre as partes envolvidas e a capacidade de gestão de todo o processo, seja pela contratante ou pela contratada.
- Controle estratégico – somente devem ser terceirizados serviços de nível operacional, entendendo-se por estratégico assumir diretamente o estabelecimento das diretrizes de desempenho, não delegando em hipótese alguma as decisões e os controles sobre a qualidade e confiabilidade, detalhamento do serviço, as métricas para os serviços, os padrões de qualidade, os níveis de segurança;
- Responsabilidade estratégica interna – A responsabilidade pela qualidade dos serviços de terceirização deve ser estabelecida claramente entre as contratantes. AO terceirizar a empresa deverá ter permanentemente uma equipe própria acompanhando estas operações, avaliando periodicamente o desempenho da contratada.
- Bons processos próprios do fornecedor – O provedor deverá comprovar, ainda que isso implique em trabalho prévio, sua capacidade de gerenciar os múltiplos aspectos da terceirização. Aspectos como disponibilidade e níveis de serviço, monitoramento e acompanhamento de novas tecnologias, dimensionamento adequado das demandas e sua capacidade de atendimento, soluções de contingências e qualificação de recursos humanos deve ser considerados antes da contratação.

2.2.2 Desafios a serem superados na terceirização

Abreu (2009) afirma que a preocupação com os riscos é um aspecto chave na gestão de TI uma vez que assegura que os objetivos estratégicos do negócio não sejam expostos às falhas da TI.

Albertin e Sanchez (2008) afirmam que os desafios abaixo devem ser superados visando ao alcance de sucesso na terceirização:

- Nível de controle interno – nos casos de missão crítica é recomendada a designação de equipe de profissionais próprios cuidando permanentemente das operações junto aos fornecedores de serviços, podendo, posteriormente o monitoramento ser virtual. Os contratos deverão destacar atenção especial aos serviços e aplicações de missão crítica estabelecendo um controle mais estreito, bem como prever penalidades para as não conformidades identificadas.

- Risco de continuidade do negócio – Operações terceirizadas podem aumentar o risco de continuidade do negócio, assim a auditoria permanente se faz necessária. Seja pelo porte, fatores estratégicos ou saúde financeira, os processos de missão crítica não devem ser operados por fornecedores que representem risco de continuidade ao negócio.
- Perda da flexibilidade – a terceirização poderá acarretar na perda de flexibilidade de customizações relevantes, bem como a tendência à restrição de integrações com outros processos da organização ou com agentes da cadeia produtiva.
- Compartilhamento de recursos do provedor – Quando os serviços terceirizados são mais comuns, há uma tendência de haver compartilhamento de recursos em excesso pelo provedor entre os clientes, devendo assim, os contratos preverem restrições de compartilhamento.
- Aumento de dependência e de custos – deve-se atentar à criação de dependências em relação ao provedor de serviços terceirizados, pois podem representar aumento de custos operacionais e à perda de controle e da capacidade gerencial dos processos. Assim os contratos devem especificar limites de custos futuros, a possibilidade de interrupção de fornecimento e a transferência de tecnologia ou ativos relevantes.
- *Turnover* na terceirização – algumas situações podem exigir o uso de mão-de-obra intensiva gerando rotatividade (*turnover*) dos técnicos do provedor, o qual pode ser mitigado com a previsão contratual de taxa máxima de turnover aceitável, bem como bonificações ou punições para os desvios.
- Treinamento no serviço – provedores de serviços terceirizados costumam ofertar serviços em quantidades muito maiores que sua capacidade de entrega, ocasionando a contratação de recursos adicionais, que por vezes despreparados são treinados na própria operação dos serviços.
- Falta de clareza na informação sobre falhas – em geral os provedores têm bastante autonomia sobre os serviços que opera. Porém quando ocorrem falhas, a tendência é de não levar ao conhecimento do contratante as causas, o que pode levar a maior responsabilização do provedor no caso de perdas para a contratante, além da redução do nível de gestão e transparência.

2.3 CONTROL OBJECTIVES FOR INFORMATION AND RELATED TECHNOLOGY

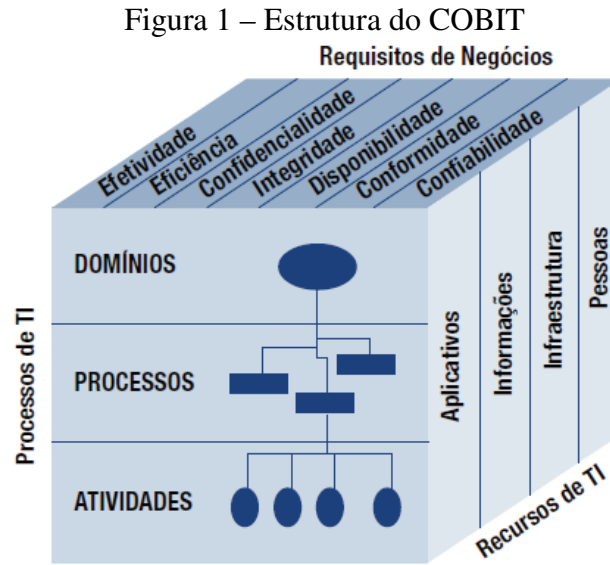
As organizações devem satisfazer os requisitos de qualidade, guarda e segurança de suas informações, bem como otimizar o uso dos recursos de TI disponíveis, incluindo os aplicativos, informações, infra-estrutura e pessoas. Para cumprir essas responsabilidades a definição de um modelo de governança de TI se faz necessária, a fim de provê-las (ITGI - COBIT 4.1, 2007).

O *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT) fornece boas práticas através de um modelo de domínios e processos e apresenta atividades em uma estrutura lógica e gerenciável. As boas práticas do COBIT representam o consenso de especialistas. Elas são fortemente focadas mais nos controles e menos na execução. Essas práticas irão ajudar a otimizar os investimentos em TI, assegurar a entrega dos serviços e prover métricas para julgar quando as coisas saem erradas (ITGI - COBIT 4.1, 2007).

A avaliação do processo de capacidade baseado nos modelos de maturidade do COBIT é uma parte fundamental da implementação da governança de TI, além de permitir a identificação das oportunidades de melhorias. A fim de elevar o nível desses processos podem ser desenvolvidos planos de ação.

Para Campbell (2005, p. 4) “O COBIT é ousado e fortalece a mudança de atitude organizacional”, habilitando a organização a desenvolver políticas transparentes e boas praticas de TI. É considerado ainda um caminho fácil para as organizações aplicarem metodologias de governança de TI que irão auxiliar a entender e controlar os riscos e benefícios dos investimentos em TI.

A figura a seguir ilustra, graficamente, a totalidade do modelo do COBIT em seus 4 domínios contendo 34 processos genéricos, gerenciando os recursos de TI para entregarem as informações para a área de negócios de acordo com os requerimentos de negócios e governança.



Fonte: ITGI - COBIT 4.1 (2007, p.27)

Assim, o COBIT disponibiliza uma forma de implantar a governança de TI, focando-se no que é necessário para obter o controle e gerenciamento de TI desejado, estando ainda alinhado com outros padrões e boas práticas de TI. Para tanto o COBIT está estruturado em quatro domínios descritos a seguir (ITGI - COBIT 4.1, 2007):

- Planejar e organizar – Abrange a estratégia e as táticas, focando-se na forma como TI pode aperfeiçoar sua contribuição para o alcance dos objetivos do negócio, considerando que o sucesso da visão estratégica deve ser planejado, comunicado e gerenciado por diferentes perspectivas;
- Adquirir e implementar – Abrange a identificação, aquisição ou desenvolvimento de soluções de TI, implantadas de forma integrada aos processos de negócio;
- Entrega e suporte – Compreende a entrega de serviços de TI, gerenciamento da segurança e continuidade, suporte aos usuários, o gerenciamento de dados e recursos operacionais;
- Monitorar e avaliar – Aborda o gerenciamento de desempenho, monitoramento do controle interno, a aderência regulatória e a governança, a fim de avaliar os processos buscando assegurar qualidade e atendimento aos requisitos de controle.

Dentro desses quatro domínios foram identificados 34 processos que são geralmente utilizados, os quais devem ser combinados e aplicados conforme a necessidade de cada organização. Nestes há a ligação entre os objetivos de negócio e TI, bem como estes podem ser medidos, quais são suas atividades-chave, entregas e responsabilidades.

A seguir são listados os 34 processos em seus respectivos domínios:

Quadro 1 – Domínios e processos do COBIT

DOMÍNIOS	PROCESSOS
Planejar e Organizar (PO)	PO1 - Definir um Plano Estratégico de TI. PO2 - Definir a Arquitetura da Informação. PO3 - Determinar as Diretrizes de Tecnologia. PO4 - Definir os Processos, a Organização e os Relacionamentos de TI. PO5 - Gerenciar o Investimento de TI. PO6 - Comunicar Metas e Diretrizes Gerenciais. PO7 - Gerenciar os Recursos Humanos de TI. PO8 - Gerenciar a Qualidade. PO9 - Avaliar e Gerenciar os Riscos de TI. PO10 - Gerenciar Projetos.
Adquirir e Implementar (AI)	AI1 – Identificar Soluções Automatizadas AI2 - Adquirir e Manter Software Aplicativo AI3 - Adquirir e Manter Infraestrutura de Tecnologia AI4 - Habilitar Operação e Uso AI5 - Adquirir Recursos de TI AI6 - Gerenciar Mudanças AI7 - Instalar e Homologar Soluções e Mudanças
Entregar e Suportar (DS)	DS1 - Definir e Gerenciar Níveis de Serviços. DS2 - Gerenciar Serviços Terceirizados. DS3 - Gerenciar o Desempenho e a Capacidade. DS4 - Assegurar a Continuidade dos Serviços. DS5 - Garantir a Segurança dos Sistemas. DS6 - Identificar e Alocar Custos. DS7 - Educar e Treinar os Usuários. DS8 - Gerenciar a Central de Serviço e os Incidentes. DS9 - Gerenciar a Configuração. DS10 - Gerenciar Problemas. DS11 - Gerenciar os Dados. DS12 - Gerenciar o Ambiente Físico. DS13 - Gerenciar as Operações.
Monitorar e Avaliar (ME)	ME1 - Monitorar e Avaliar o Desempenho de TI. ME2 - Monitorar e Avaliar os Controles Internos. ME3 - Assegurar a Conformidade com Requisitos Externos. ME4 - Prover Governança de TI.

Fonte: ITGI - COBIT 4.1 (2007, p. 31)

A fim de mesurar o nível de maturidade em relação ao desejado pela organização é utilizado um modelo de maturidade para o gerenciamento e controle dos processos de TI permitindo que ela seja pontuada de um nível de maturidade não existente (0) a otimizado (5). A vantagem de uma abordagem de modelo de maturidade é a relativa facilidade de os gerentes colocarem-se a si mesmos em uma escala e avaliar o que está envolvido no aprimoramento da performance, se necessário (ITGI - COBIT 4.1, 2007).

2.3.2 DS 02 – Gerenciar serviços terceirizados

A necessidade de assegurar que os serviços prestados por fornecedores satisfaçam aos requisitos do negócio requer um processo eficaz de gestão da terceirização, através da definição clara de papéis, responsabilidades e expectativas nos acordos de terceirização bem como revisando e monitorando tais acordos quanto à efetividade e à conformidade. A gestão adequada dos serviços terceirizados mitiga os riscos de negócio associados aos fornecedores descumpridores do seu papel (ITGI - COBIT 4.1, 2007).

O processo de gerenciamento serviços terceirizados deve ser controlado para que o requisito de negócio de satisfação e transparência do ponto de vista de benefícios, custo e risco sejam atendidos com foco no estabelecimento de relacionamentos e responsabilidades bilaterais com fornecedores de serviços de TI qualificados e no monitoramento da entrega do que está acordado. O objetivo desse processo é alcançado através da identificação e categorização dos prestadores de serviços, identificação e mitigação de riscos associados ao fornecedor e monitorando e medindo o desempenho do fornecedor. Este objetivo de controle pode se medido pela quantidade de reclamações dos usuários dos serviços contratados, percentual de atendimento satisfatório dos requisitos e níveis de serviços definidos e do percentual de grandes fornecedores aptos ao monitoramento (ITGI - COBIT 4.1, 2007).

ITGI - COBIT 4.1 (2007) define que processos necessitam de controle. Estes são definidos como políticas, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais criadas para prover uma razoável garantia de que os objetivos de negócios serão atendidos e que eventos indesejáveis serão evitados ou detectados e corrigidos. Considera ainda que os objetivos de controle de TI fornecem um conjunto completo de requisitos de alto nível a serem considerados pelos executivos para um controle efetivo de cada processo de TI.

A seguir são apresentados os objetivos de controle do processo de gerenciar serviços terceirizados de forma detalhada (ITGI - COBIT 4.1, 2007):

- **Identificação do Relacionamento com Todos os Fornecedores** - Identificar todos os serviços terceirizados e categorizá-los de acordo com o tipo, a importância e a criticidade. Manter documentação formal dos relacionamentos técnicos e organizacionais contemplando papéis e responsabilidades, metas, produtos esperados e as credenciais dos representantes desses fornecedores.
- **Gestão do Relacionamento com Fornecedores** - Formalizar o processo de gestão do relacionamento com cada fornecedor. Os proprietários dos relacionamentos devem estabelecer ligação entre os clientes e os negócios dos fornecedores e garantir a

qualidade do relacionamento com base na confiança e na transparência (por exemplo, através dos acordos de nível de serviço).

- **Gerenciamento de Riscos do Fornecedor** - Identificar e minimizar os riscos relacionados à capacidade dos fornecedores de prestação efetiva de serviços de maneira contínua, segura e eficiente. Garantir que os contratos estejam em conformidade com os padrões universais de negócios de acordo com as exigências legais e regulamentares. O gerenciamento de riscos deve considerar acordos de confidencialidade (NDA), condições gerais e garantias dos contratos, viabilidade continuada do fornecedor, conformidade com requisitos de segurança, fornecedores alternativos, penalidades e gratificações etc.
- **Monitoramento de Desempenho do Fornecedor** - Estabelecer um processo para monitorar a prestação do serviço de modo a assegurar que o fornecedor atenda aos requisitos atuais do negócio, obedecendo aos contratos e acordos firmados.

A seguir são apresentadas as entradas e saídas do processo de gerenciar serviços terceirizados.

Figura 2 – Entradas e saídas do processo de gerenciamento de terceirizados

Origem	Entrada	
P01	Estratégia de fornecimento de TI;	
P08	Padrões para aquisição;	
AI5	Tratativas contratuais; Requisitos de gerenciamento de relacionamento com terceiros;	
DS1	SLAs; Relatório de revisão de contratos;	
DS4	Requisitos de serviço para desastres, incluindo papéis e responsabilidades	
Saída		Destino
Relatórios de desempenho de processos;		ME1
Catálogo de fornecedores;		AI5
Riscos de fornecedores		P09

Fonte: ITGI - COBIT 4.1 (2007, p. 109)

Para a área de TI entregar de maneira bem-sucedida os serviços que suportam as estratégias de negócios, deve existir uma clara definição das responsabilidades e direcionamento dos requisitos pela área de negócios, além de um claro entendimento sobre o que e como precisa ser entregue pela TI. Assim, a seguir são apresentados os objetivos e métricas do processo gerenciar serviços terceirizados (ITGI - COBIT 4.1, 2007).

Os objetivos de TI:

- Garantia da satisfação mútua em relacionamentos com terceiros;
- Garantia da satisfação dos usuários finais com as ofertas e os níveis de serviços;
- Garantia de transparência e entendimento de custos, benefícios, estratégia, políticas e níveis de serviço de TI.

Estes objetivos são medidos pela quantidade de reclamações de usuários devido aos serviços contratados e percentual do volume de compra sujeito ao processo competitivo de compra.

Os objetivos de TI acima definem os objetivos de processos que seguem:

- Definição de relacionamentos e responsabilidades bilaterais com provedores externos de serviço qualificados;
- Monitoramento da entrega de serviço e verificação do cumprimento dos acordos;
- Garantia de que os fornecedores estão em conformidade com padrões internos e externos;
- Manutenção do desejo do fornecedor de continuar com o relacionamento.

Os objetivos de processos são medidos pelo percentual dos principais fornecedores que atendem aos requisitos e níveis de serviço claramente definidos, a quantidade de controvérsias formais com fornecedores e o percentual de faturas do fornecedor discutidas. As métricas dos objetivos de processos direcionam os objetivos de TI.

Os objetivos de processos acima definem os objetivos das atividades a seguir:

- Identificação e categorização dos prestadores de serviços;
- Identificação e redução dos riscos associados ao fornecedor;
- Monitoramento e medição do desempenho do fornecedor.

Os objetivos das atividades acima são medidos pelo percentual dos principais fornecedores sujeitos aos requisitos e níveis de serviço claramente definidos, o percentual dos principais fornecedores sujeitos ao monitoramento, o nível de satisfação das áreas de negócio com a eficácia da comunicação do fornecedor e a quantidade de incidentes significativos de não conformidade do fornecedor por período determinado. Estas métricas direcionam o alcance dos objetivos de processos.

A tabela a seguir estabelece um modelo de maturidade do processo de gerenciar os serviços terceirizados na medida em que satisfaçam ao requisito de negócio para a TI de fornecer serviços terceirizados satisfatórios e transparentes do ponto de vista de benefícios, custos e riscos (ITGI - COBIT 4.1, 2007).

Quadro 2 – Modelo de maturidade – Gerenciar serviços terceirizados

Inexistente	As responsabilidades não estão definidas. Não há políticas e procedimentos formais referentes à contratação de serviços terceirizados. Os serviços terceirizados não são aprovados nem analisados criticamente pela Direção. Não existem avaliações e informes por parte dos terceiros. Com a ausência de obrigação contratual de reportar, a alta direção não está informada sobre a qualidade dos serviços prestados.
Inicial	A Direção está consciente da necessidade de haver políticas e procedimentos documentados para a gestão da terceirização, incluindo contratos assinados. Não há termos padronizados para acordos com prestadores de serviço. A avaliação dos serviços prestados é informal e reativa. As práticas dependem da experiência individual e dos fornecedores (por exemplo, sob demanda).
Repetível, porém intuitivo	O processo para supervisionar os fornecedores de serviços terceirizados, riscos associados e entrega dos serviços é informal. É utilizado um contrato pro forma assinado, contendo termos e condições padronizados pelos distribuidores/vendedores (por exemplo, a descrição dos serviços a serem prestados). Relatórios dos serviços prestados são disponibilizados, mas não satisfazem aos objetivos do negócio.
Definido	Procedimentos bem documentados são implantados para governar os serviços terceirizados, com processos claros para examinar cuidadosamente e negociar com os prestadores. Quando um acordo de prestação de serviços é realizado, o relacionamento com o terceiro é puramente contratual. A natureza dos serviços a serem prestados é detalhada no contrato e contempla as exigências operacionais, legais e de controle. A responsabilidade pela supervisão dos serviços terceirizados é definida. Os termos contratuais são baseados em modelos padronizados. O risco para o negócio associado aos serviços terceirizados é avaliado e relatado.
Gerenciado e mensurável	São estabelecidos critérios formais e padronizados para definir os termos de compromisso, inclusive o escopo do serviço, produtos/serviços a serem fornecidos, premissas, programação, custos, modelos de cobrança e responsabilidades. As responsabilidades pela gestão dos fornecedores e contratos são atribuídas. As qualificações, os riscos e as capacidades associados ao fornecedor são continuamente verificados. Os requisitos de serviço são definidos e vinculados aos objetivos do negócio. Existe um processo de análise crítica do desempenho do serviço frente aos termos contratuais, dando condições para uma avaliação atual e futura dos serviços terceirizados. Modelos de repasses de custos são utilizados nos processos de compras. Todas as partes envolvidas estão cientes do serviço, do custo e dos marcos de tempo esperados. Existem objetivos e métricas acordados para a supervisão dos fornecedores de serviços.
Otimizado	Os contratos assinados com terceiros são criticamente analisados em intervalos predefinidos. A responsabilidade pela gestão dos fornecedores e da qualidade dos serviços prestados é atribuída. Evidências de adesão contratual das medidas de controle, legais e operacionais são monitoradas e ações corretivas são

	<p>impostas. O terceirizado está sujeito a auditorias periódicas independentes, e o <i>feedback</i> do desempenho é realizado e utilizado para melhorar a prestação dos serviços. As avaliações variam conforme as mudanças nas condições do negócio. As métricas suportam a prévia detecção de problemas em potencial nos serviços terceirizados. A remuneração de terceiros está ligada ao alcance de níveis de serviço amplos acordados. A Direção ajusta o processo de aquisição e monitoramento do serviço terceirizado com base nas métricas.</p>
--	---

Fonte: ITGI - COBIT 4.1 (2007, p.110)

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Esta seção descreve o método utilizado no desenvolvimento deste trabalho, o qual avalia a gestão do processo de terceirização da TI, através com a obtenção e análise dos dados.

Chauí (1994, p.354) define método como sendo “uma investigação que segue um modo ou uma maneira planejada e determinada para conhecer alguma coisa; procedimento racional para o conhecimento seguindo um percurso fixo”.

“Um método pode ser definido como uma série de regras para tentar resolver um problema” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p.3).

Para Cervo et. al. (2007), o método científico é um conjunto ordenado de condutas utilizadas para a pesquisa e demonstração da realidade, os quais assumem diferentes abordagens e níveis de aprofundamento, de acordo com o objeto de estudo e seus objetivos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Foi escolhido o método de estudo de caso, baseado em Yin (2005), pois permite observação direta dos acontecimentos e fatos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas, além da capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências como documentos, artefatos e observações. Tal método é apropriado, pois permite coletar e analisar os dados e acontecimentos reais, tais como processos organizacionais e administrativos.

Com relação ao propósito da pesquisa, Roesch (2007) caracteriza a pesquisa aplicada como uma forma de se entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente. Considera ainda que a fonte das questões de pesquisa aplicada é centrada em dificuldades e preocupações das pessoas e o seu propósito é gerar soluções potenciais para os problemas.

Segundo Roesch (2007), qualquer projeto de pesquisa pode ser abordado a partir de duas perspectivas: quantitativa e qualitativa. No método quantitativo há uma ênfase na utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações, assim a análise de dados é baseada na utilização de técnicas estatísticas. No método qualitativo o enfoque implica em iniciar com conjuntos de conceitos amplos e de idéias cujo conteúdo vai se solidificando durante o processo de coleta, tornando-

se uma forma diferente de conhecer, principalmente, a partir da ênfase na perspectiva do indivíduo pesquisado.

A forma utilizada na abordagem do problema apresenta uma perspectiva qualitativa, conforme Roesch (2007), o enfoque qualitativo é o mais indicado para a avaliação de programas ou planos, ou também para a proposição de programas ou planos.

Avaliando os objetivos deste trabalho, a justificativa, a situação problemática e as definições acima entende-se que esta pesquisa tem características de uma **pesquisa aplicada** e um **enfoque qualitativo**, quando propõem a avaliação da terceirização dos serviços de TI na organização em estudo.

Quanto aos seus objetivos este trabalho tem um cunho de **pesquisa exploratória** na medida em que busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema definido, a fim de torná-lo mais explícito e permita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002).

A fim de alcançar os objetivos propostos será utilizado o **estudo de caso** como estratégia de pesquisa, conforme descrito a seguir:

O estudo de caso busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Pode ser utilizado de modo exploratório, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos e buscando associações entre variáveis (ROESCH, 2007). Para Gil (2002) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de tal modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível através do uso de outros delineamentos.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O Departamento Municipal de Água e Esgotos - DMAE é o órgão da Prefeitura Municipal de Porto Alegre responsável pela captação, tratamento e distribuição de água, bem como pela coleta e o tratamento do esgoto sanitário (cloacal) da cidade.

Com sede na rua 24 de Outubro, 200 - Bairro Moinhos de Vento, em Porto Alegre, o DMAE foi fundado em 15 de dezembro de 1961, mas a história do abastecimento de água e do saneamento em Porto Alegre teve início no século XVIII. Desde a fundação da Capital Gaúcha, os porto-alegrenses têm o Lago Guaíba como seu principal manancial.

Desde então, registrou-se um grande desenvolvimento nos sistemas de água e esgotos em Porto Alegre. Já no ano de 1981, o DMAE abastecia 98% da população com água tratada,

e a coleta de esgoto cloacal atingia 50% dessas economias. O Departamento Municipal de Água e Esgotos é uma autarquia da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e tem por finalidade o planejamento, a execução e fiscalização de todas as atividades concernentes à construção, melhoramento, ampliação, exploração e conservação dos serviços de água e esgotos, bem como defender da poluição os cursos de água do município.

Compete ao DMAE prestar serviços públicos de saneamento básico para todos, com garantia de qualidade e com tarifas módicas, contribuindo para uma gestão sustentável dos recursos hídricos e sendo socialmente responsável. É de sua responsabilidade fiscalizar e manter os serviços de saneamento básico, além de planejar e promover, de forma constante, seu melhoramento e ampliação, garantindo a infraestrutura necessária para o crescimento da cidade.

Atualmente, o DMAE atende 100% dos porto-alegrenses (cerca de 1.400.000 habitantes) com água tratada e 85% com coleta de esgoto, sendo tratados 27% do esgoto coletado. O faturamento em 2007 somou R\$ 293,5 milhões. Embora seja uma autarquia da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, atua de forma autônoma, em consonância com os programas de governo do Município. Para cumprir a sua missão, o Departamento conta com a seguinte estrutura:

- 7 (sete) Estações de Bombeamento de Água Bruta (EBAB);
- 7 (sete) Estações de Tratamento de Água (ETA);
- 9 (nove) Estações de Tratamento de Esgotos (ETE), com diferentes processos biológicos de tratamento, lagoas de estabilização e digestores anaeróbicos;
- 91 (noventa e uma) Estações de Bombeamento de Água Tratada (EBATs);
- 104 (cento e quatro) reservatórios de água tratada;
- 3,6 mil km de redes de água e
- 1,5 mil km de redes de esgoto.

Nas dependências do DMAE, há, em funcionamento, cerca de mil computadores em rede metropolitana, totalmente interligados. Cerca de 95% das redes usam o protocolo ATM 622 Mbps, chegando ao datacenter por fibra óptica. Internamente, há uma rede Fast Ethernet e nos demais locais, onde não há fibra, existe um link da Brasil Telecom.

O DMAE tem por finalidade fornecer água tratada, coletar e tratar os esgotos em Porto Alegre, realizando as ações necessárias para atingir seus objetivos estratégicos, otimizando os recursos técnicos e financeiros disponíveis. Os principais produtos estão atrelados aos

Princípios Organizacionais do Departamento e ao atendimento às principais necessidades dos clientes.

O sistema de gestão adotado pelo DMAE baseia-se em uma abordagem por processos e toma como referência os fundamentos dos modelos de gestão propostos pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS), pela Norma Internacional ISO 9001:2000 e outros referenciais de excelência, contidos nos prêmios americano, europeu, japonês e ibero-americano.

O Sistema de Gestão da Qualidade do DMAE, constituído a partir do ano 2005, está estruturado por 10 (dez) macroprocessos, classificados em 03 (três) categorias. Para cada macroprocesso estão definidos objetivos e diretrizes, identificadas entradas e saídas, os envolvidos e a documentação disponível para orientar a sua implementação.

Os clientes do DMAE são compostos por praticamente toda a comunidade do município de Porto Alegre, uma vez que a autarquia mantém o monopólio dos serviços de fornecimento de saneamento básico. Os clientes são divididos em quatro categorias de consumo.

O DMAE prima pela qualidade nos serviços públicos de saneamento oferecidos aos clientes, procurando atender às suas necessidades de maneira contínua, prestando rápido atendimento a eventuais problemas apresentados e mantendo canal aberto de comunicação com a comunidade.

Os fornecedores do DMAE somam 718 empresas cadastradas, divididas em três tipos, que fornecem materiais de consumo (337), serviços (334) e obras (47).

No relacionamento com a Prefeitura, o DMAE alinha o seu Planejamento Estratégico aos programas do governo municipal. No planejamento do Mapa Estratégico do Município, a estratégia e a visão são traduzidos em objetivos a serem alcançados, a médio e a longo prazos. Os objetivos estratégicos foram desdobrados em todas as autarquias, secretarias e departamentos a ele vinculados. Especificamente no DMAE, o desdobramento dos objetivos estratégicos do Município resultou no Mapa Estratégico do Departamento.

Considerando que o DMAE mantém o monopólio do fornecimento de água tratada e da coleta e tratamento do esgoto no município de Porto Alegre, não existe concorrência. No entanto, mantém a visão de ser reconhecido pela excelência na prestação de serviços públicos de saneamento básico, traduzidos principalmente pela Universalização do Saneamento e Qualidade da água.

Os desafios estratégicos são os pilares de sustentação do DMAE, no atendimento aos

Valores, Objetivos Estratégicos e Princípios Organizacionais, e na relação transparente com a sociedade”. Os desafios estratégicos são:

- Manter a tarifa a preços módicos, com gestão sustentável;
- Contribuir à qualidade dos mananciais;
- Captar recursos para investimentos e
- Reduzir as perdas d’água.

A definição da estratégia do DMAE leva em consideração as diretrizes, os programas e as ações da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Os objetivos estratégicos devem ser quantificados, os prazos estabelecidos, os indicadores bem definidos e as ações transparentes no relacionamento com a sociedade.

A história do DMAE demonstra a constante busca pelo aprimoramento de seus processos, desde sua fundação, com vistas a prestar os melhores serviços na área de saneamento básico. A partir de 1997, este compromisso é amplamente consolidado, através de prêmios e reconhecimentos recebidos de organismos oficiais, em nível nacional e internacional.

A atual gestão, buscando a certificação da já reconhecida qualidade dos serviços, implantou o Programa Gestão Total e estabeleceu parcerias com a Associação Qualidade RS / PGQP para implantar o Sistema de Gestão baseado em processos, que permitem a obtenção da certificação com base na norma NBR ISO 9001:2000, bem como adequar suas práticas aos critérios de excelência adotados pelo PGQP.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Observação participante é um tipo especial de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, ele pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode também participar dos eventos que estão sendo estudados (Yin, 2005).

“Para muitos estudos de casos, os registros em arquivo – geralmente assumindo a forma de arquivo e registros em computador – também podem ser importantes” (YIN, 2005, p.115). São exemplos de registros em arquivo citados por Yin (2005): registros de serviço, registros organizacionais, mapas e gráficos, dados oriundos de levantamentos, registros pessoais.

Yin (2005, p.112) considera que “para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. São exemplos de informações documentais, conforme Yin (2005): cartas, memorandos, minutas de reuniões, relatórios, documentos internos.

Para Barros e Lehfeld (2000) “A entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistado e entrevistador”. As entrevistas podem ser classificadas em estruturadas e não-estruturadas. São estruturadas as entrevistas que possuem as questões previamente formuladas, ou seja, o entrevistador estabelece um roteiro prévio de perguntas, há liberdade de alterar os tópicos ou fazer e inserção de questões no decorrer do processo. Nas entrevistas não-estruturadas, o pesquisador almeja obter, através da conversação, dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, ou seja, considerando os aspectos mais importantes de um problema (BARROS e LEHFELD, 2000).

Já o questionário, permite atingir um número maior de pessoas dispersas geograficamente, dá conveniência ao respondente em relação ao melhor momento para respondê-la e não expõem os entrevistados à influencia das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador (GIL, 2001).

A fim de capturar os dados necessários à construção deste estudo são apresentadas as técnicas de coleta de dados utilizadas e suas aplicações:

Quadro 3 – Quadro amostral

Técnica	Aplicação
Observação participante	Interação no ambiente de estudo.
Informações documentais	Planejamento estratégico de TIC, contratos de serviço, relatórios e documentos internos.
Registros em arquivos	Intranet, instruções de trabalho.
Entrevista estruturada	Gestor de TIC para avaliar o processo de gestão dos terceirizados.
Questionário	Principais lideranças, identificando a satisfação em relação aos serviços prestados pelos terceirizados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A fim de subsidiar a construção do roteiro de entrevistas (apêndice A) e questionário (apêndice B) acima citados, foi elaborado o quadro de constructos abaixo considerando o referencial teórico.

Quadro 4 – Quadro de constructos

Tópicos	Variáveis	Autores
Governança de TI	Alinhamento estratégico Retorno de investimento Eficácia no gerenciamento da TI	ITGI (2007) Bowen, Cheung e Rohde(2006)
Terceirização de TI	Acordo de nível de serviço (SLA) Controle estratégico Responsabilidade estratégica interna Processos próprios do fornecedor Nível de controle interno Continuidade do negócio Flexibilidade Recursos do Provedor Dependência Treinamento Informação sobre falhas	Marques, 2006 Albertin e Sanches (2008)
COBIT 4.1 - Gerenciar serviços terceirizados	Identificação do relacionamento dos fornecedores Relacionamento com fornecedores Riscos com fornecedores Desempenho dos fornecedores	ITGI (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Yin (2005, p. 137) a etapa de análise de dados “... consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Yin (2005) ressalta ainda que analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente complexa, uma vez que as estratégias e as técnicas não têm sido muitas bem definidas.

Neste trabalho foi utilizada a técnica de triangulação de dados, a qual, segundo Vergara (2010), é uma estratégia para o alcance da validade, assumindo uma realidade e uma concepção para o objeto em estudo, independente da abordagem metodológica. Refere-se ao uso de diferentes fontes de dados que analisados em conjunto, permitem a criação de teorias e definições a respeito de determinado assunto.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, a fim de se avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT, seguiu as etapas definidas nos objetivos específicos abaixo descritos.

3.5.1 Identificar o nível de satisfação dos usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados

O questionário (Apêndice A) para identificar o nível de satisfação dos usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados foi enviado à alta direção e líderes de macro processos em 23 de agosto de 2011. Quanto à abrangência da aplicação do questionário, cabe salientar que os líderes de processos possuem papel fundamental dentro do sistema de gestão do DMAE, pois possuem conhecimento das respectivas áreas de negócio e das necessidades de TI. A representatividade das áreas, usuários de TI, se dá na medida em que a avaliação e promoção de melhorias são construídas de forma participativa e periódica nas reuniões de grupos de processos.

Justificada a representatividade dos usuários de TI pelo líderes de processos juntamente com a percepção da alta direção, abaixo, são expostas as medições identificadas:

Na questão 1, sobre a **contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos** do DMAE, em relação à satisfação, teve nota média de 3,42.

Na questão 2, quanto ao grau de **conhecimento sobre os níveis de serviço** acordados contratualmente com os terceirizados de TI teve nota média de 3,00.

Na questão 3, quanto a **qualidade oferecida pelos serviços de TI** terceirizados, para atender as necessidades de trabalho, em relação à adequação, teve nota média de 3,00.

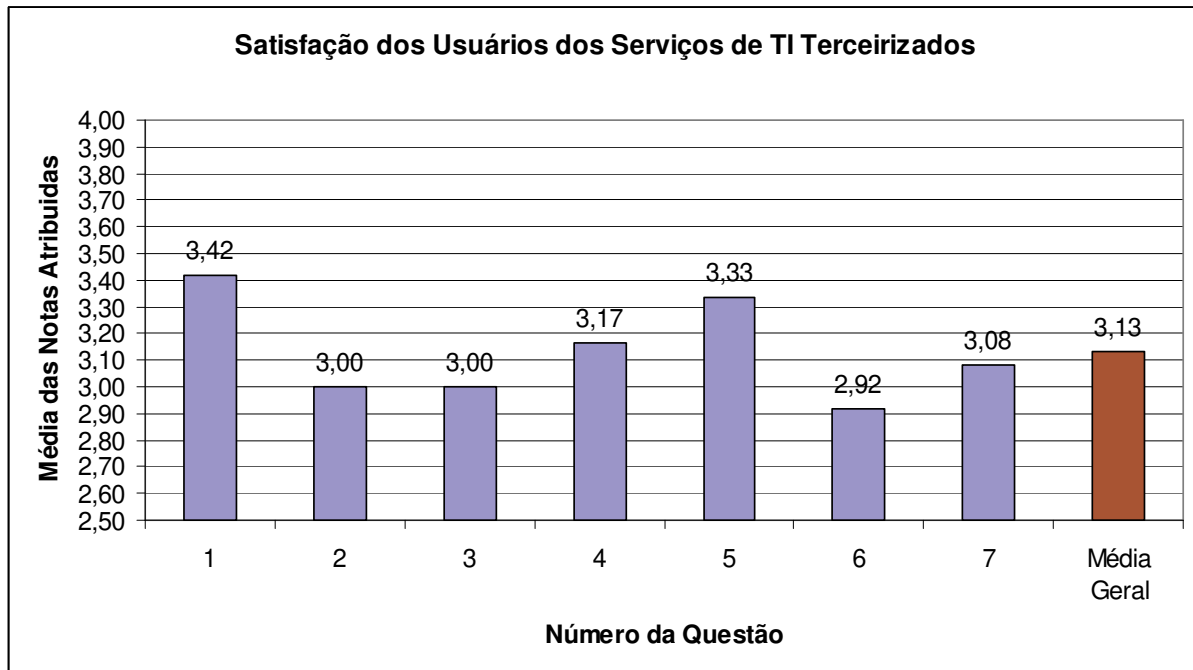
Na questão 4, quanto ao **valor percebido pelas entregas dos serviços de TI** terceirizados, em relação à plenitude, a nota média foi 3,17.

Na questão 5, quanto à **gestão exercida sobre os serviços de TI** terceirizados, em relação à adequação, a nota média foi 3,33.

Na questão 6, quanto ao **grau de inovação e automação promovido** pelos serviços de TI terceirizados, em relação a significância, a nota média foi de 2,92.

Na questão 7 quanto a **comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI** terceirizados, em relação à adequação, a nota média foi 3,08.

Figura 3 – Grau de satisfação dos usuários de TI



Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A nota média de todas as questões foi de 3,13, demonstrando assim o grau de satisfação dos usuários em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados. Na medida em que variáveis-chave foram investigadas é possível expor a eficácia das ações promovidas tendo por base a percepção dos clientes internos, os usuários dos serviços de TI. Fica evidente também, pela percepção dos usuários de TI, que há melhorias a serem implantadas no processo de gestão dos serviços de TI terceirizados.

3.5.2 Identificar o nível de maturidade atual, através da verificação do atendimento dos objetivos de controle do processo de gerenciamento de serviços terceirizados.

A partir da entrevista realizada com o Gestor de TI do DMAE nos dias 21 e 24 de agosto de 2011 foi evidenciada a situação que segue, permitindo assim identificar o nível de maturidade atual do processo de gerenciamento de serviços terceirizados. É importante salientar que o roteiro da entrevista foi estruturado a fim de garantir evidências da aplicação das práticas relatadas pelo entrevistado, além da constatação e complementação promovida pela observação participante, informações documentais e registros em arquivos.

Quanto à existência de responsabilidades definidas para gerenciar o relacionamento com o terceirizado de TI, sua documentação e periodicidade de revisão, foi relatado que por

se tratar de ente público para todo serviço com um terceirizado há um contrato, conforme Lei 8.666, e neste são definidas as cláusulas contendo direitos e deveres de ambas as partes. Cada contrato possui um gestor definido por Decreto Municipal. A revisão pode ocorrer quando da aditivação anual do contrato, onde preço é reajustado e outras modificações são possíveis, desde que o objeto do contrato não seja alterado.

Quanto a gestão ser consciente para a importância do processo de gestão do relacionamento com terceirizados de TI e como essa conscientização ocorre, foi dito que há consciência e esta se dá através do processo de análise crítica da estratégia e do feedback da avaliação de fornecedores promovida pela área de suprimentos.

Se o processo de gestão do relacionamento com terceirizados de TI possui políticas, procedimentos, controles formais e documentados e atualizados, foi declarado que há principalmente em função da origem pública da organização. Os controles são efetuados através dos contratos. Expôs ainda que há alguns procedimentos operacionais e rotineiros que não exigem documentação para o seu acompanhamento. O autor, através de informações documentais, pode constatar a existência de diretrizes de TI quanto ao relacionamento com fornecedores no manual de gestão da organização.

Quanto aos acordos com prestadores de serviços estarem sujeito a contratos com termos e condições padronizadas, se estes contratos estão documentados, se são periodicamente revistos e ainda se há registros destas revisões, foi dito que sim, são documentados de acordo com a Lei 8666 e procedimentos internos definidos pela área de licitações e contratos. Todo contrato tem revisão sob a perspectiva jurídica na sua iniciação e na definição dos objetos. O registro das revisões é dado através dos aditivos anuais e os próprios contratos em si, os quais são mantidos em processos administrativos e centralizados com o gestor do contrato. As revisões têm registro ainda nas tratativas por e-mail, comunicação formal ou atas de reunião.

Sobre a existência de processo formal e periódico de avaliação dos serviços prestados, incluindo riscos associados à entrega e como é este processo, foi dito que sim. Há processos formais de avaliação de desempenho. Um anual, instituído para a avaliação de todos os fornecedores, inclusive de TI. Outros mais específicos objetivam a correção dos não atendimentos, considerando também os riscos associados ao negócio. A partir do usuário e do monitoramento de alguns serviços, sem o uso de ferramenta de apoio para tal. Aqui através da observação participante e pesquisa em registros de arquivos foi possível identificar o processo de pesquisa de satisfação dos usuários de TI quanto ao processo de suporte técnico, onde após a conclusão de um chamado o usuário pode avaliar a qualidade do serviço ofertado.

Sobre a disponibilização de relatórios de desempenho dos serviços prestados e se estes satisfazem a necessidade de acompanhamento dos objetivos de negócio e ainda sobre a periodicidade e forma de entrega foi dito que não são disponibilizados. Apenas relatos de acordo com o histórico de entregas e atendimentos dentro e fora do prazo. Com periodicidade ordinária anual e extraordinária quando há impacto de médio e grande porte. Há relatórios apenas dos serviços de infraestrutura e dos projetos estratégicos.

Se estão implantados procedimentos documentados para governar os serviços terceirizados e quais são estes, respondeu que são através dos contratos estabelecidos, do manual de gestão do DMAE, do planejamento estratégico de TI (PETIC). Tendo por exemplo a definição de diretrizes para a aquisição de soluções de TI.

Se estão atribuídas responsabilidades pela gestão dos fornecedores e contratos e de que forma esta atribuição é formalizada e avaliada, foi dito que sim. Pela indicação de um fiscal de contrato (gestor), o qual recebe uma gratificação para tal. É formalizada por Decreto Municipal e avaliada pelo tipo de objeto do contrato e área de conhecimento, atuação e pela chefia.

Quando num acordo de prestação de serviços, se o relacionamento com o terceiro é estritamente contratual e a natureza dos serviços é detalhada contemplando exigências operacionais, legais e de controle, bem como isso ocorre, foi respondido que há o cumprimento das exigências legais, principalmente às de controle, porém exige uma flexibilidade contingencial quanto aos serviços operacionais, na medida em que surgem necessidades não previstas pelo demandante na definição das necessidades anuais de TI. Existem registros e um processo de avaliação destas flexibilidades para considerar a frequência das mesmas e se necessário ou do interesse incorporá-las ao contrato de serviço?

Se as evidências de adesão contratual das medidas de controle, legais e operacionais são monitoradas e ações corretivas são impostas foi respondido que sim. Pois todas as necessidades de adesão devem ter anuência da GTI e Conselho Deliberativo do DMAE. E não obrigatoriamente, mas também disponível ao crivo do Tribunal de Contas. Mudança nos procedimentos e criação de controles intermediários são estabelecidos quando necessário. Foi citado como exemplo a classificação de equipamentos de TI, para os quais no sistema de compra tem 3 níveis de autorização e o nível 1 sempre deve consultar a TI para as necessidades de aquisição de soluções de TI.

Se as qualificações, os riscos e as capacidades associados ao fornecedor são periodicamente verificados, tendo ainda objetivos e métricas acordadas para o supervisionamento dos serviços, bem como são verificados, foi dito que há um SLA em início

de uso, além das diretrizes definidas pelo município com principal fornecedor. Dos demais fornecedores são exigidas entregas pontuais, sob previsão de penalização contratual. Há objetivos e métricas acordadas. Não há supervisionamento periódico dos serviços sobre métricas acordadas em SLA.

Se existe um processo de análise crítica do desempenho do serviço quanto aos termos contratuais, permitindo uma avaliação atual e futura dos serviços terceirizados, bem como é formalizado e documentado, foi respondido que não existe tal procedimento. Sendo a avaliação realizada no momento da renovação contratual e durante a prestação do serviço.

Se são estabelecidos, entre as partes interessadas, critérios formais e padronizados para definir os termos de compromisso, inclusive o escopo do serviço, produtos/serviços a serem fornecidos, premissas, prazos, programação, custos, modelos de cobrança, responsabilidades e previsão de repasse de custos, bem como se estas práticas são definidas e registradas, foi respondido que sim, em todos os itens acima através de contrato.

Se são executadas auditorias periódicas independentes, gerando feedback e possibilitando avaliação e melhorias nos serviços prestados, citando exemplos de melhorias implantadas em função deste processo, foi respondido que não são feitas auditorias.

Se a remuneração de terceiros está associada ao alcance de níveis de serviço amplamente acordados e como é medido o alcance dos níveis de serviço, foi respondido que a remuneração é estimada conforme o serviço e depois disputado em licitação que avalia o menor preço e itens pontuáveis de quesitos técnicos.

Se o processo de aquisição e monitoramento dos serviços é ajustado com base em métricas e mudanças nas condições do negócio, havendo registros destas mudanças, foi respondido que a aquisição é realizada conforme a demanda.

Se os requisitos de serviço são definidos e vinculados aos objetivos do negócio e sobre a formalização deste, foi respondido que tais requisitos não são definidos.

Quanto ao estabelecimento de métricas para suportar a prévia detecção de problemas em potencial nos serviços terceirizados, a periódica revisão e registros desta, foi dito que as métricas existentes não previnem a detecção de problemas em potencial.

A partir da análise das repostas acima, dos apontamentos da observação participante, da análise de documentos e registro em arquivos, tendo por base o atendimento aos requisitos definidos no modelo de maturidade do processo de gerenciar os serviços terceirizados foi possível definir o nível de maturidade como “**2 - repetível, porém intuitivo**”. Tal definição se dá na medida em que são atendidos e comprovados os requisitos relativos, definição de responsabilidades no relacionamento com terceiros, através de contratos assinados pela

Direção, há procedimentos e políticas formais para a contratação, os terceiros são avaliados periodicamente, porém o controle e avaliação dos riscos associados ao negócio são informais, além dos relatórios disponibilizados não satisfazerem aos objetivos de negócio. Há demonstração ainda da informalidade e continuidade do processo de monitoramento das entregas acordadas e as efetivamente realizadas, pois através da análise das informações documentais em todos os contratos e relatórios foi constatado que nem todos os serviços entregues possuem controles estabelecidos e gerenciados. O Autor percebe este último fator de análise relatado como potencial alavancador para o nível seguinte de maturidade.

A pesquisa de satisfação aplicada ratifica o nível de maturidade definido, haja vista as notas atribuídas principalmente às questões pertinentes à contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos (3,42), a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados (3,00) e o valor percebido pelas entregas dos serviços de TI terceirizados (3,17).

3.5.3 Sugerir adequações nos processos adotadas, objetivando a melhoria da gestão dos serviços de TI terceirizados.

A identificação da satisfação dos usuários de TI em relação aos serviços de TI terceirizados e a definição do nível de maturidade do processo de gerenciamento de serviços terceirizados expuseram pontos relevantes de reflexão. Destas reflexões foram identificadas oportunidades de melhorias nos processos, abaixo descritas, tendo como base de proposição as definições expostas no referencial teórico deste trabalho.

Para que o processo de gestão de terceirizados seja **definido, padronizado e repetível**, ou seja, a gestão seja efetivamente exercida, é recomendável, além da definição de termos contratuais, o estabelecimento de políticas e procedimento documentados para a operacionalização do processo de gestão do relacionamento. Esta formalização, entre outras formas possíveis, estabelece a governança de TI tornando transparente para as partes interessadas quais são as expectativas do cliente, as regras do relacionamento, a forma tratamento de não conformidades e o gerenciamento dos riscos associados às entregas.

Considerando a evolução do processo de gestão do terceirizado e não bastando apenas a definição das "regras do jogo" um fator muito importante e recomendável é a adoção do monitoramento periódico do desempenho dos serviços prestados. Assim, para o alcance de um processo **gerenciado e mensurável** é imprescindível a existência de relatórios de desempenho de todos os serviços de TI e a promoção da análise crítica do desempenho tendo

por base os acordos de níveis de serviço estabelecidos junto aos clientes da TI e ao fornecedor. Neste caso, cabe salientar que no processo de contratação deve ser verificada e comprovada a qualificação do terceirizado, a fim de garantir que ele tenha infraestrutura e maturidade para ter seu desempenho monitorado. Para o alcance deste nível de maturidade deverão ser consideradas métricas, indicadores que garantam o desempenho adequado dos processos e principalmente apurem sua eficiência ao longo do ciclo, sem que uma necessidade de ajuste no processo seja, talvez executada ao final do ciclo, numa revisão do processo. A oportunidade de melhoria aqui é reforçada pelas notas atribuídas e variáveis abordadas na pesquisa de satisfação (Sub seção 3.5.1) quanto ao conhecimento dos níveis de serviço, a qualidade dos serviços, a comunicação das falhas e a gestão exercida sobre os serviços.

Considerando uma visão de futuro, já que para o alcance de um processo **otimizado** muitas melhorias devem ser implantadas, nesse momento é oportuno e recomendável a avaliação e apropriação de iniciativas de auditorias internas e externas, a criação de fatores de mensuração para a remuneração variável associada ao alcance de níveis de serviços. Outro fator muito importante é a definição e medição dos serviços de TI de forma associada aos objetivos estratégicos da organização. Neste caso a pesquisa de satisfação colabora na mensuração e oportunizando melhorias quanto à contribuição dos serviços de TI para os objetivos estratégicos, o grau de inovação e automação promovida e o valor percebido pelos serviços de TI entregues pela área de TI.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente em muitas organizações, é notória a relevância do uso das tecnologias de informação. As áreas de negócio cada vez mais dependem dos serviços de TI, porém esperam que estes não apenas apoiem o negócio como também promovam novas soluções para o alcance dos objetivos estratégicos. Emerge assim, a governança de TI, com as boas práticas e metodologias para suportar os requisitos da organização. Considerando a tendência das organizações em focar-se no “*core business*” e delegando serviços e responsabilidades a terceiros, a governança de TI, através da adoção do COBIT, deve assegurar que os serviços terceirizados de TI satisfaçam os requisitos de qualidade esperados com a terceirização.

Assim, com o intuito de mensurar, identificando o nível de maturidade do processo de gerenciamento dos serviços de TI terceirizados no DMAE foi possível constatar os resultados que seguem.

Na identificação do nível de satisfação dos usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados foi evidenciada a necessidade de promoção de ações de melhorias em tópicos pontuais como a promoção de inovação e automações, o estabelecimento e ciência aos usuários quanto aos níveis de serviços de forma transparente e a qualidade dos serviços de TI ofertados. Embora haja melhorias a promover também foi identificado um nível de satisfação relativamente adequado à necessidade dos usuários de TI na medida em que a nota média apurada na pesquisa de satisfação foi de 3,13 numa escala crescente de 1 a 5.

Através da verificação do atendimento dos objetivos de controle do processo de gerenciamento de serviços terceirizados do COBIT, foi definido o nível de maturidade como "repetitível, porém intuitivo". Esta definição foi apurada na medida em que são atendidos e comprovados os requisitos relativos, definição de responsabilidades no relacionamento com terceiros, há procedimentos e políticas formais para a contratação, os terceiros são avaliados periodicamente, porém o controle e avaliação dos riscos associados ao negócio são informais, além dos relatórios disponibilizados não satisfazerem aos objetivos de negócio. Houve demonstração ainda da informalidade e continuidade do processo de supervisionamento das entregas acordadas e as efetivamente realizadas.

Por fim, a partir da análise da adequação e da pesquisa de satisfação foram sugeridas adequações nos processos adotados, objetivando a melhoria da gestão dos serviços de TI terceirizados. Estas lacunas estão diretamente relacionadas a fatores chaves que se atendidos,

poderão submeter o processo de gerenciamento dos serviços terceirizados a um patamar mais elevado.

Estas recomendações tangenciaram o estabelecimento de políticas e procedimentos documentados para a operacionalização do processo de gestão do relacionamento com o terceirizado, a fim de que o nível definido e repetível seja alcançado. Abordaram também a necessidade de monitoramento periódico do desempenho dos serviços de TI entregues, através do acompanhamento proativo e adoção de relatórios para a execução de uma análise crítica dos níveis de serviços a fim de alcançar um nível de maturidade gerenciado e mensurável. Considerou uma perspectiva de futuro, após o alcance dos demais níveis, haja vista tratar-se de um longo caminho, quando recomendou a adoção de práticas de auditoria, a criação de fatores de mensuração para uma remuneração variável associada ao alcance dos níveis de serviços e a definição e medição dos serviços de TI de forma alinhada aos objetivos estratégicos, a fim de se alcançar um nível de maturidade otimizado.

Considerando a análise da situação atual e a proposta de pesquisa, o questionamento sobre como avaliar o desempenho da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, é possível responder primeiramente que o desempenho, neste caso, está diretamente associado à maturidade dos processos de TI na medida em que, se num determinado nível, garantirão um desempenho proporcional. Assim, a utilização das boas práticas do COBIT associadas à aplicação de uma pesquisa de satisfação com os usuários de TI demonstrou-se eficaz para identificar o desempenho da gestão sobre os serviços de TI terceirizados. Cabe salientar que além de proporcionar a identificação do nível de maturidade e desempenho da gestão de TI este modelo permitiu também a identificação de lacunas nos processos, bem como vislumbrar uma trilha para o alcance de um nível mais elevado.

As limitações deste estudo se referem ao tempo e escopo para tratar ou explorar os processos do COBIT definidos como correlatos, na medida em que entregam insumos importantes para o processo de gerenciamento de terceirizados e aqueles que têm como insumo os resultados deste processo. Desta forma não foi possível abordar ou utilizar-se dos resultados dos processos de entrada PO1 – Estratégia de fornecimento de TI, PO8 – Padrões de aquisição, AI5 – Tratativas contratuais e requisitos de gerenciamento de relacionamento com terceiros, DS1 – SLA e relatório de revisão de contratos e DS4 – Requisitos de serviço para desastres, incluindo papéis e responsabilidades. ME1 – Relatórios de desempenho de processos, AI5 – Catálogo de fornecedores e PO9 – Riscos de fornecedores são entregas do processo de gerenciamento de terceirizados que são comprometidas.

Para o autor, este estudo trouxe conhecimento a cerca da importância e metodologia para promoção da governança de TI. Possibilitou ainda a aplicação da teoria, através das boas práticas do COBIT, gerando resultados positivos para o autor e a gestão de TI do DMAE, na qual o autor é atua profissionalmente.

Por fim, para o aprimoramento deste estudo é sugerido ainda que, superadas as limitações acima, possa-se estabelecer um objetivo macro de avaliação de maturidade e este seja desdobrado numa trilha de verificação dos níveis de maturidade, identificação de oportunidades de melhoria e definição de planos de ação para promover a elevação do nível de maturidade e conseqüentemente o desempenho da TI.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Marcelo F. **Os riscos da terceirização de TI e da adoção de novas TIs e suas relações com os riscos para as estratégias competitivas das organizações**. 2009. 234 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: < www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/17416/000716446.pdf >. Acesso em 18 Jul. 2011.
- ALBERTIN ,Alberto L.; SANCHEZ ,Otávio P. [Organizadores] **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- CAMPBELL, Philip LaRoche. **A Cobit primer**. Disponível em: <<http://prod.sandia.gov/techlib/access-control.cgi/2005/053455.pdf>>. Acesso em 31 Ago. 2011.
- JAEGER Neto, J.; BECKER, C.; Luciano, E.; TESTA, M. **A Percepção dos Gestores de TI em Relação às Práticas de Governança de TI Adotadas em Empresas do Rio Grande do Sul**. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, 8, out. 2009. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo/article/view/307>>. Acesso em: 17 Jul. 2011.
- BOWEN, Paul; CHEUNG, May-Yin; ROHDE, Fiona. **Enhancing IT governance practices: a model and case study of an organization's efforts**. Accounting Information Systems, n. 8, 2007. Disponível em: <<http://www.acc.ncku.edu.tw/chinese/faculty/shulc/courses/cas/articles/Bowen-enhancing-IT-goverance.pdf>>. Acesso em: 17 Jul. 2011.
- BROWN, Allen; GRANT, Gerald. **Framing the frameworks: a review of IT governance research**. Communications of the Association for Information Systems, v. 15, p.1, 2005. Disponível em: < <http://wenku.baidu.com/view/efecaa71f242336c1eb95ec2.html> >. Acesso em 17 jul. 2011.
- CAVALCANTI, André M.; FILHO, André M. C.; LIMA, Telma L. A. **Modelo de gerenciamento de contratos de outsourcing baseados em SLA e prestação de serviços**. In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Paraná. 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2007_TR580443_0204.pdf>. Acesso em 21 jul. 2011.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. Pearson, 2007.
- CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert, AQUILIANO, Nicholas J. **Administração da produção para a vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHAUÍ, M. **Introdução à história da filosofia: dos pré-socráticos a Aristóteles**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- GIAMPAOLI, Ricardo Z., **Contribuições do Modelo Cobit na Governança Corporativa e na Governança de Tecnologia da Informação: Desafios, Problemas e Benefícios na Percepção de Especialistas e Cio's**. 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração e

Negócios). Disponível em www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp140852.pdf . Acesso em 2 Ago. 2011.

GOMES, Silva B.; FALBO, Ricardo de A.; MENEZES, Crediné S. **Um Modelo para Acordo de Nível de Serviço em TI**. 2005. 15 f. Artigo -- Mestrado em Informática - Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) . Disponível em <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/download/pub/2005-Sbqs.pdf>>. Acesso em 21 jul. 2011.

ISO/IEC 2000-2. Disponível em <<http://www.scribd.com/doc/40123941/ISO-IEC-20000-2-pt-br-Traducao-KLEBER-versao-DOC>>. Acesso em 10 mar. 2011.

ITGI - **COBT 4.1 - Control Objectives for Information and related Technology**, 2007. Disponível em <<http://www.itgi.org>>. Acesso em 10 mar. 2011.

ITSMF – **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI baseado em ITIL**. Disponível em <http://books.google.com.br/books?id=UO3QzeP5kgcC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 10 mar. 2011.

MAGALHÃES, Ivan L.; PINHEIRO, Walfrido B. **Gerenciamento de serviços de TI na prática**: Uma abordagem com base na ITIL. São Paulo: 1ª Ed. Novatec, 2007.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI**: metodologia, frameworks e melhores práticas. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARQUES, Filipe T. **Projeto de Infra-estrutura de TI pela Perspectiva de Negócio**. Paraíba, 2006. Disponível em <<http://twiki-public.lsd.ufcg.edu.br/pub/COPIN/DissertacoesMestrado/FilipeTMarques.pdf>>. Acesso em 21 jul. 2011.

PINKLINK. **Defining, Modeling & Costing IT Services**: Integrating Service Level, Configuration & Financial Management Processes, 2005. Disponível em:<<http://www.pinkelephant.com/DocumentLibrary/UploadedContents/PinkLinkArticles/Defining%20Modeling%20and%20Costing%20IT%20Services%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

PASSOS, Pedro. **Rede da Excelência**: desenvolvimento para as empresas e a sociedade. Best Home, Porto Alegre, Ano3, Edição 8, 2006. Disponível em <<http://www.teitelbaum.com.br/besthome/edicao08/materia14.php>>. Acesso em 10 mar. 2011.

ROSES, Luís K. R. **Modelo de Sucesso na Terceirização da TI**: perspectiva da Satisfação no Relacionamento Cliente-Fornecedor. Enanpad 2007.

TIETELBAUM, Joal. **Ter qualidade já não pode ser visto como diferencial competitivo, mas como requisito básico para sobreviver no mercado**. Jan, 2007. Disponível em: <www.enfato.com.br/entrevistas_det.php?cod=41>. Acesso em 11 mar. 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 2006.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1. Existem responsabilidades definidas para gerenciar o relacionamento com o terceirizado de TI? Estas responsabilidades estão documentadas e são periodicamente revisadas?
2. A gestão é consciente para a importância do processo de gestão do relacionamento com terceirizados de TI? Como?
3. O processo de gestão do relacionamento com terceirizados de TI possui políticas, procedimentos, controles formais e documentados e atualizados? Cite exemplos.
4. O estabelecimento de acordos com prestadores de serviços está sujeito a contratos com termos e condições padronizadas? Estes contratos estão documentados e são periodicamente revistos? Há registros destas revisões?
5. Há processo formal e periódico de avaliação dos serviços prestados, incluindo riscos associados à entrega? Como é este processo?
6. São disponibilizados relatórios de desempenho dos serviços prestados e estes satisfazem a necessidade de acompanhamento dos objetivos de negócio? Qual a periodicidade e forma de entrega?
7. São implantados procedimentos documentados para governar os serviços terceirizados? Quais procedimentos?
8. São atribuídas responsabilidades pela gestão dos fornecedores e contratos? De que forma esta atribuição é formalizada e avaliada?
9. Num acordo de prestação de serviços, o relacionamento com o terceiro é estritamente contratual e a natureza dos serviços é detalhada contemplando exigências operacionais, legais e de controle? Como ?
10. Evidências de adesão contratual das medidas de controle, legais e operacionais são monitoradas e ações corretivas são impostas? Cite exemplos aplicados.
11. As qualificações, os riscos e as capacidades associados ao fornecedor são periodicamente verificados, tendo ainda objetivos e métricas acordadas para o supervisionamento dos serviços? Como são verificados?
12. Existe um processo de análise crítica do desempenho do serviço quanto aos termos contratuais, permitindo uma avaliação atual e futura dos serviços terceirizados? Como é formalizado e documentado?

13. São estabelecidos, entre as partes interessadas, critérios formais e padronizados para definir os termos de compromisso, inclusive o escopo do serviço, produtos/serviços a serem fornecidos, premissas, prazos, programação, custos, modelos de cobrança, responsabilidades e previsão de repasse de custos? Como estas práticas são definidas e registradas?
14. São executadas auditorias periódicas independentes, gerando feedback e possibilitando avaliação e melhorias nos serviços prestados? Cite exemplos de melhorias implantadas em função deste processo.
15. A remuneração de terceiros está associada ao alcance de níveis de serviço amplamente acordados? Como é medido o alcance dos níveis de serviço?
16. O processo de aquisição e monitoramento dos serviços é ajustado com base em métricas e mudanças nas condições do negócio? Há registros destas mudanças?
17. Os requisitos de serviço são definidos e vinculados aos objetivos do negócio. Como este processo é formalizado?
18. As métricas estabelecidas suportam a prévia detecção de problemas em potencial nos serviços terceirizados. Elas são periodicamente revistas? Há registros destas revisões?

APÊNDICE B – Questionário

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1 – Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória.

2 – O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno.

3 – Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.

4 – Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno.

5 – Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.

6 – Você considera que o grau de inovação e automação promovido pelos serviços de TI é: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo.

7 – Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

ANEXO I – Respostas dos questionários aplicados

Segue o questionário preenchido.

Abraço

Airana Ramalho do Canto

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral “Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT”, tendo ainda como objetivo específico “Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados”.

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 3
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória. 2

3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 3
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 4
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 4
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo. 1
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 2

Prezado Leandro:

Segue abaixo em vermelho as notas que dei para o teu questionário... é dura a realidade, né?

Att,

Aline Fronckowiak Salis

Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI

terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral "Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT", tendo ainda como objetivo específico "Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados".

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória.
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno.
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno.
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo.
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.

Leandro com as repostas solicitadas.

Att.

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral “Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT”, tendo ainda como objetivo específico “Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados”.

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 3
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória. 3
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 2
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 4
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 4
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo. 4
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 3

Leandro,

Com as minhas respostas.

Angélica Ritter

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral “Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT”, tendo ainda como objetivo específico “Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados”.

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 2

2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória. 2
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 3
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 2
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 3
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo. 3
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 4

Leandro,

Anexo em azul a resposta ao questionário.

Bons fluidos para conclusão do trabalho.

At,

Antônio Carlos G. Antonini

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral "Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT", tendo ainda como objetivo específico "Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados".

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 3
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória. 3
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 2
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 2
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 3
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo. 2
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 3

Leandro

Segue o solicitado

Iara Conceição Morandi

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral "Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT", tendo ainda como objetivo específico "Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados".

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. **Resposta 3**
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória. **Resposta 3**
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. **Resposta 4**

4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. **Resposta 3**
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. **Resposta 3**
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativa. **Resposta 2**
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. **Resposta 3**

Isac Szajman

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral "Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT", tendo ainda como objetivo específico "Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados".

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email,

aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória.
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno.
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno.
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo.
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.

Leandro:

Segue respostas ao questionário.
 Informo que não complementei com informações descritivas, pois não havia esta indicação.
 Abraços.

Att.

Jairo Luís da Rocha Machado,
 -----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral "Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT", tendo ainda como objetivo específico "Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados".

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. **4**
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória. **4**
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. **2**
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. **4**
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. **2**
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significante. **5**
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. **5**

Leandro,

Segue o questionário respondido.

Sds,

Jovanes de Souza Teles

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral "Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT", tendo ainda como objetivo específico "Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados".

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 **4** 5) totalmente adequada. **4**
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 **3** 4 5) totalmente satisfatória. **3**
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 **2** 3 4 5) pleno. **2**
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 **3** 4 5) totalmente adequada. **3**
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 **4** 5) pleno. **4**
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 **3** 4 5) muito significativo. **3**
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 **4** 5) totalmente adequada. **4**

Prezado Leandro:

Como a nossa avaliação (fiz a análise com mais três colegas da DVI).

Att,

Marco Antônio Webster Rocha

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral "Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT", tendo ainda como objetivo específico "Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados".

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 4
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória. 3
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 2
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 2
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 3
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo. 2
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 1

Leandro:

sds

Tânia Kunsler de Oliveira

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral "Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT", tendo ainda como objetivo específico "Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados".

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email, aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória.
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno.

4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno.
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo.
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada.

Vladimir Ortiz da Silva

-----Mensagem original-----

De: Leandro de Oliveira Simões

Enviada em: segunda-feira, 22 de agosto de 2011 17:19

Assunto: Questionário: Nível de satisfação em relação aos serviços de TI terceirizados

Prezado (a),

Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão do MBA em Administração de TI. Este trabalho tem por objetivo geral "Avaliar a maturidade da gestão de serviços terceirizados de TI no DMAE, a partir do modelo de maturidade estabelecido no processo de gerenciamento de fornecedor do COBIT", tendo ainda como objetivo específico "Identificar o nível de satisfação dos principais usuários de TI em relação à gestão dos serviços de TI terceirizados".

Assim envio-lhes um breve questionário, para o qual peço especial atenção quanto a possibilidade de retorno até o dia 24/08/11.

Certo de sua compreensão, desde já agradeço e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas.

Att,

Leandro O. Simões

QUESTIONÁRIO

Atualmente, no DMAE são terceirizados os seguintes serviços de tecnologia da informação (TI): desenvolvimento, manutenção e hospedagem de sistemas de informação (exceto 115 e SIGA), correio eletrônico, acesso à internet, manutenção e configuração de hardware, suporte técnico, administração, manutenção e disponibilização da rede de comunicação física e lógica e o licenciamento de aplicativos (Windows, Office, etc..).

Para auxiliar no entendimento deste questionário, abaixo são descritas algumas definições:

Governança de TI – Integra e institucionaliza boas práticas para garantir que a área de TI da organização suporte os objetivos de negócios (ITGI, 2007), criando ainda controles para garantir que os investimentos em TI dêem o retorno esperado pelo negócio (GIAMPAOLI, 2010 Apud. DAMIANIDES, 2005).

Serviços de TI – São de dois tipos. Serviços técnicos – é definido como uma capacidade de base tecnológica que o cliente consome ou usa para facilitar um processo de negócio ou função (Ex. email,

aplicativos de escritório, impressão) e serviços profissionais – é definido como o valor acrescentado às atividades da equipe de TI, a fim de fornecer apoio, manter, monitorar ou assegurar a entrega consistente e confiável dos serviços técnicos (Ex. segurança da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico) (PINKLINK, 2005).

Nível de serviço - Índices de tempo, quantidade e qualidade a serem atingidos pelo fornecedor na entrega dos serviços de TI (Adaptado de GOMES, FALBO, MENEZES, 2005).

Assim, quanto à gestão dos serviços de TI terceirizados:

1. Você considera que a gestão exercida sobre os serviços de TI terceirizados é: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 4
2. Você considera que a contribuição dos serviços de TI terceirizados para o alcance dos objetivos estratégicos do DMAE é: totalmente insatisfatória (1 2 3 4 5) totalmente satisfatória. 4
3. O seu grau de conhecimento sobre os níveis de serviço acordados contratualmente com os terceirizados de TI? é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 3
4. Você considera que a qualidade oferecida pelos serviços de TI terceirizados, para atender suas necessidades de trabalho são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 3
5. Em relação aos serviços de TI terceirizados que são entregues, o valor percebido é: nenhum (1 2 3 4 5) pleno. 4
6. Você considera que o grau de inovação e automação promovidos pelos serviços de TI terceirizados são: muito insignificante (1 2 3 4 5) muito significativo. 3
7. Você considera que a comunicação sobre falhas ou inoperância nos serviços de TI terceirizados são: totalmente inadequada (1 2 3 4 5) totalmente adequada. 3